



Revista de Psicología

ISSN: 0254-9247

revpsicologia@pucp.edu.pe

Pontificia Universidad Católica del Perú  
Perú

Nader, Martín; Lupano Perugini, María Laura; Castro Solano, Alejandro  
Adaptación y validación del Organizational Description Questionnaire. Un estudio con población civil y  
militar

Revista de Psicología, vol. XXIV, núm. 2, 2006, pp. 151-173

Pontificia Universidad Católica del Perú

Lima, Perú

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337829537001>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

**Adaptación y validación del  
*Organizational Description Questionnaire*.  
Un estudio con población civil y militar<sup>1</sup>**

Martín Nader<sup>2</sup>, María Laura Lupano Perugini<sup>3</sup> y Alejandro Castro Solano<sup>4</sup>

*Instituto de Enseñanza Superior del Ejército /*

*Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas*

---

Se presentan datos correspondientes a un estudio realizado con población civil ( $n = 1003$ ) y militar ( $n = 488$ ) que tuvo como objetivo principal determinar las características psicométricas (fiabilidad y validez) del *Organizational Description Questionnaire* (Bass & Avolio, 1992). Con respecto a la fiabilidad, los resultados muestran buenos niveles de consistencia interna para ambas dimensiones aunque son algo bajos para la dimensión cultura transaccional para ambas poblaciones. Con respecto a la validez, se encontraron evidencias que permiten afirmar que la prueba es válida. El análisis factorial mostró que los ítems se agrupan en dos factores los cuales responden a la propuesta teórica hecha por los autores de la prueba. Por último, se encontraron diferencias en la percepción de la cultura organizacional que tienen líderes y seguidores de ambos contextos. Palabras clave: *Organizational Description Questionnaire*, población militar, población civil.

**Adaptation and validation of the Organizational Description Questionnaire (Bass & Avolio, 1992). A study with civilian and military population.**

Present data are gathered from a sample of civil population ( $n = 1003$ ) and military cadets ( $n = 488$ ). The main objective of this study was to obtain the psychometric properties (reliability and validity) of the Organizational Description Questionnaire (Bass & Avolio, 1992). In reference to reliability, results show good levels of internal consistency for both dimensions, although they are a little bit lower for the transactional culture dimension for both populations. In reference to validity, the evidence allows affirming that the test is valid. The factorial analysis showed that the items group in 2 factors that respond to the theoretical proposal made by the authors of the test. Lastly, we have found differences between leaders and followers on the perception of organizational culture for both populations.

Keywords: Organizational Description Questionnaire, military, civilians.

---

<sup>1</sup> Proyecto subsidiado por la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación (Argentina). Subsidio N° 029 - SECTIP 0242/03 y el PIP 6432, CONICET.

<sup>2</sup> Licenciado en Psicología. Becario Doctoral. CONICET, Doctorando Universidad del Salvador. Argentina. Dirección postal: Av. Matienzo y Ruta 201, El Palomar, CP 1684, Argentina. Correo electrónico: mnader@fibertel.com.ar

<sup>3</sup> Licenciada en Psicología. Docente, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Correo electrónico: mllupano@psi.uba.ar

<sup>4</sup> Doctor en Psicología. Miembro de la Carrera del Investigador del CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas). Profesor Adjunto Regular, Universidad de Buenos Aires. Investigador responsable del proyecto PIP 6432 "Estudios sobre el liderazgo en población civil y militar argentina: teorías implícitas y efectividad del líder". Correo electrónico: alito@fibertel.com.ar



El término cultura organizacional ingresó al mundo académico a comienzos de los años ochenta de la mano de Pettigrew quien, en 1979, publicó un trabajo en el que por primera vez se aplicó, a los contextos organizacionales, un concepto (cultura) que estuvo reservado para designar usos, costumbres y tradiciones de las naciones (Smith, 2004). Desde ese momento y de acuerdo con Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders (1990), hubo una explosión de trabajos y publicaciones referidos al tema que hoy en día continúa. Una de las consecuencias directas de esto es la que plantea Denison (1996), quien afirma que existe una confrontación de modelos, definiciones y paradigmas que responde a un cambio en cuanto a los planteos metodológicos. Mientras que en sus comienzos la cultura organizacional se estudió utilizando métodos de corte cualitativo (entrevistas, observaciones, etcétera), hoy sucede todo lo contrario: se utilizan instrumentos de medición cuantitativos, contrastes estadísticos complejos (análisis factorial, métodos de regresión, entre otros) para obtener dimensiones y compararlas entre sí. Según Siehl y Martin (1990), con este cambio se corre el riesgo de que la cultura se convierta en una variable más dentro del sistema organizacional y no lo que fue en sus comienzos: la base de toda la organización y lo que la distinguía de las demás.

A pesar de estos desacuerdos, existen en la actualidad numerosos modelos que describen la cultura organizacional. Quizá el más reconocido a nivel mundial sea el propuesto por Schein (1985). Este autor considera que la cultura es un patrón básico de creencias y códigos que un grupo fue aprendiendo a medida que solucionaba problemas relacionados con la adaptación al medio ambiente y con el mantenimiento de la cohesión interna. Estas creencias resultaron beneficiosas y a partir de ellas los problemas fueron resolviéndose; por lo tanto, son dignas de ser transmitidas a las siguientes generaciones como la manera correcta

de ver, sentir y pensar en relación con esos inconvenientes. En otras palabras, a medida que los grupos evolucionan, chocan contra dos retos básicos: integrar a las personas dentro de la organización y adaptarse de forma efectiva al ambiente para poder sobrevivir. A medida que las personas van encontrando las soluciones a estos problemas, construyen una suerte de creencias colectivas compartidas derivadas de estas experiencias las cuales se denominan *cultura* (Lord & Maher, 1991).

Desde otro punto de vista, Hofstede (1980), en un estudio realizado sobre valores en el trabajo, estudió 116 mil trabajadores que estaban contratados por grandes corporaciones multinacionales en más de cuarenta países. En la búsqueda de parámetros que permitieran discriminar a los sujetos en función de elementos comunes a la cultura organizacional estudiada, el autor mediante técnicas de análisis factorial, encontró cuatro dimensiones básicas que eran suficientes para distinguir a las culturas estudiadas:

- *Distancia al poder*: es el grado en que las personas de una organización aceptan que el poder esté desigualmente distribuido.
- *Evitación de la incertidumbre*: expresa la medida en que las personas de una sociedad están o no conformes con la ambigüedad y el grado en que están dispuestas a apoyar creencias e instituciones que les prometan conformidad. En las culturas con alta evitación de la incertidumbre las personas prefieren normas claras y estabilidad en el desarrollo profesional (Hofstede, 2001).
- *Masculinidad-feminidad*: es una dimensión que en un polo está caracterizada por la preferencia por el logro, la asertividad y el éxito, opuesto a una preferencia por las relaciones personales, la modestia y la calidad de vida.
- *Individualismo-colectivismo*: el individualismo expresa la independencia emocional y la autonomía de las personas con respecto a grupos e instituciones. En el polo opuesto estarían los colectivistas para los que es más importante la interdependencia y la primacía del grupo por sobre las relaciones personales. Las organizaciones

de culturas más individualistas permiten más autonomía a sus empleados y los animan a que presenten sus propios proyectos e ideas. Las culturas más colectivistas son mucho más conservadoras predominando los valores de conformidad, tradición y seguridad (Schwartz, 2001).

### **Cultura organizacional: el modelo de Bass**

Otro de los enfoques es el propuesto por Bass (1998) quien entiende que la cultura organizacional es el conjunto de comportamientos aprendidos que se transmiten de generación en generación. Incluye los valores y las creencias acerca de las cosas que son correctas, de lo que está bien y lo que está mal, y de lo que es importante. Se comparten también historias, héroes y rituales que unen a los empleados bajo un manto común. En términos más coloquiales, Bass (1990) afirma que la cultura organizacional es el *pegamento* que mantiene unida a la organización y que además conforma su identidad. El autor considera que existen dos tipos de culturas organizacionales:

- *Cultura transformacional*: en este tipo de cultura predomina un sentido de pertenencia y familiaridad. El compromiso hacia la organización es a largo plazo, se comparten intereses mutuos, objetivos comunes, los errores son vistos como oportunidades para el aprendizaje, etcétera. Los superiores funcionan como entrenadores, mentores y son vistos por sus subordinados como ejemplos a seguir.
- *Cultura transaccional*: predominan las relaciones contractuales explícitas e implícitas. Todas las tareas, los códigos disciplinarios y los beneficios se definen cuando se firma el contrato de trabajo. Los rituales, los valores, la jerga, las premisas básicas, etc. dependen de que a todo se le coloque un precio. Cada individuo se motiva sobre la base de refuerzos monetarios. Los compromisos son a corto plazo y los intereses personales no interesan.

## **Cultura organizacional y liderazgo: el problema del contexto y su influencia**

Uno de los fenómenos más llamativos y estudiados en las disciplinas organizacionales es el del liderazgo (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004; Bass, 1990; Castro Solano, 2005a; Castro Solano & Nader, 2004; House & Aditya, 1997). La multiplicidad de definiciones, modelos y teorías ha resultado ser una constante a lo largo de su historia (Yukl, 2002). Se estudiaron los rasgos de los líderes (Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991), sus conductas (Hemphill & Coons, 1957; Larson, Hunt & Osborn, 1976; Nystrom, 1978; Stogdill, 1963), las características de los seguidores (Castro Solano & Nader, 2004; Evans, 1970; House, 1971; House & Mitchell, 1974), la relación que se establece entre líderes y seguidores (Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975; Graen, Novak & Sommerkamp, 1982), entre otros tantos.

No existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada respecto del liderazgo. Algunos investigadores afirman que dada la complejidad del fenómeno probablemente nunca se alcance a consolidar una definición unívoca del mismo (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004). Sin embargo, gran parte de las escuelas que se han abocado al estudio del liderazgo acuerdan que el mismo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona —el líder— y sus seguidores. Además coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004). Lord y Maher (1991) sostienen que el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros. Llamativamente la gran mayoría de las teorías e incluso las definiciones ignoraron la influencia que ejerce el contexto sobre los líderes y su estilo de liderazgo (Castro Solano & Lupano Perugini, 2005).

En referencia al impacto de la cultura sobre los líderes, se puede afirmar que existen dos corrientes bien diferenciadas. La primera de ellas sugiere que ni las prácticas culturales ni la cultura propia de la organización influyen sobre el liderazgo, ya que las características de los líderes son universales (Adler, Doktor & Redding, 1986; Child & Tayeb, 1983; Levitt, 1983; Yavas, 1995).

La segunda corriente, totalmente opuesta, afirma que un líder será efectivo solo si sus conductas son aceptadas por sus seguidores. ¿De qué factores depende la aceptación? Wofford, Goodwin y Wittington (1998) aseveran que los líderes y los seguidores poseen un guión o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder. Las teorías implícitas del liderazgo señalan las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para ser considerados tales y qué se espera de ellos (Eden & Leviatan, 1975; Wofford & Goodwin, 1994; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000). Estas creencias y modelos implícitos son en extremo variables básicamente porque dependen del contexto organizacional en el que se encuentren tanto el líder como sus seguidores.

En Argentina se realizaron numerosos estudios que abordaron la problemática de la influencia contextual sobre los líderes y sus estilos particulares de liderar. Por ejemplo, Castro Solano y Casullo (2003), utilizando metodología cualitativa, analizaron, en población civil y militar, las concepciones implícitas del liderazgo que prevalecían en ambos contextos. Encontraron que la población civil concibe a un líder con autoridad y poder formalmente reconocidos, así como con las competencias intelectuales necesarias para llevar a sus seguidores a la consecución de objetivos o metas. En cambio, la población militar destaca como cualidades deseables en un líder el carisma, el trato individualizado con sus seguidores y mostrarse como ejemplo a seguir.

En otro estudio, Castro Solano (2005a) analizó, en población civil, la influencia que ejerce la cultura organizacional en la formación de



prototipos de líderes. Los resultados mostraron que, en las culturas de tipo transformacionales y de alto contraste (organizaciones en las que coexisten los dos tipos de cultura, transformacional y transaccional), predominan las teorías que señalan a un líder con características carismáticas que además se preocupa por los integrantes del grupo que lidera.

En otro estudio de similares características pero realizado en población militar, Castro Solano (2006) encontró que la cultura organizacional ejerce mayor influencia sobre los líderes y las conductas que pueden mostrar, que sobre los seguidores y sus teorías implícitas.

En la misma línea de trabajo, Castro Solano y Lupano Perugini (2005) realizaron un estudio en el que analizaron, entre otras cuestiones, diferencias entre las concepciones implícitas que tienen líderes y seguidores sobre el liderazgo, así como la influencia que ejerce la cultura organizacional en la formación de estos modelos mentales. Los autores encontraron que tanto los líderes como los seguidores inmersos en culturas organizacionales de tipo transformacionales concebían a un líder carismático, con habilidades para manejar grupos, inspirador y motivador.

Por último, Castro Solano y Nader (2004) estudiaron la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional percibida en dos poblaciones diferenciadas: civil y militar. Los autores encontraron que el estilo de liderazgo que predomina en culturas de tipo transformacional es el Considerado. Este tipo de líderes tienen conductas tales como ocuparse de las necesidades personales de sus subordinados, crear nuevas relaciones y mejorar las ya existentes, entre otras tantas.

## **El presente estudio**

En función de la revisión bibliográfica realizada, se proponen como objetivos:

1. Obtener las propiedades psicométricas del ODQ para ambas poblaciones.
2. Analizar si existen diferencias según contexto (civil o militar) en la percepción de la cultura organizacional.
3. Establecer si existen diferencias entre líderes y seguidores en la percepción de la cultura organizacional.

## Metodología

### *Participantes*

En este estudio, participaron un total de 1491 sujetos, los cuales pertenecían a dos poblaciones: civil y militar.

#### *Población civil*

Participaron 1003 sujetos (466 varones y 537 mujeres) residentes en la ciudad de Buenos Aires y en el Conurbano Bonaerense. La media de edad para los varones fue de 33,44 años ( $DE= 10,33$ ) mientras que la media de edad para las mujeres fue de 32,41 años ( $DE= 10,31$ ). El 23% de los participantes tenían estudios universitarios completos ( $n=230$ ) o en curso (33%,  $n=333$ ). Un 20% ( $n=204$ ) de los participantes contaba con estudios secundarios completos. El restante 17% (58) tenía estudios secundarios incompletos y primarios completos. Un bajo porcentaje contaba con estudios de postgrado (1%,  $n=18$ ). Con respecto al tipo de empresa, la mayoría de los sujetos trabajaba en una empresa pequeña (28%,  $n=281$ ); el 25% ( $n=254$ ) trabajaba en una empresa mediana, mientras que un 26% ( $n=266$ ) trabajaba en una empresa de gran tamaño o multinacional. Por último, el 32% de los sujetos ( $n=322$ ) tenían personal a su cargo, mientras que un 67% ( $n=681$ ) no tenían personal subalterno.

### *Población militar*

Participaron del estudio 488 estudiantes militares (cadetes) que se encontraban en los diferentes tramos de su entrenamiento académico militar de cuatro años. El 23% de los cadetes ( $n=111$ ) estaba en el primer año de sus estudios, el 22% ( $n=108$ ) cursaba el segundo año, el 29% ( $n=142$ ) se encontraba en el tercer año de su formación y el 26% restante ( $n=127$ ) eran cadetes que cursaban el cuarto año. En cuanto a los sexos, la mayoría de ellos eran varones (425 cadetes, 87%) mientras que solo el 12% (63 cadetes) era del sexo femenino. El promedio de edad de los varones fue de 21,86 años ( $DE= 2,31$ ) mientras que para las mujeres fue de 21,95 años ( $DE= 2,53$ ). Si bien todos ellos tenían el mismo nivel de estudios alcanzado (universitario en curso), un pequeño porcentaje de cadetes (6,4%,  $n=30$ ) había cursado otros estudios de nivel terciario (profesorados o tecnicaturas) y universitario (ingeniería, publicidad, derecho, comunicación, entre otros). El 37% de los cadetes ( $n=182$ ) tenía personal a su cargo. Estos estaban cursando el tercer y cuarto año de su formación militar y se desempeñaban como jefes de sección con un promedio de cinco personas bajo su mando.

### *Instrumentos*

#### *Organizational Description Questionnaire (Bass & Avolio, 1992)*

Este cuestionario consta de veintiocho ítems que se responden por verdadero o falso y está diseñado para la evaluación del tipo de cultura organizacional según el modelo de Bass (1998). La cultura organizacional (Bass & Avolio, 1992) es entendida como los valores y las creencias compartidas por los miembros de una organización determinada. Estos «esquemas» son generalmente creados por los miembros fundadores de las instituciones y los primeros líderes. Los miembros de un determinado entorno desarrollan, en función del contexto, ideas y valores comúnmente aceptados por la organización, que se transmiten de forma implícita a los nuevos ingresantes. Este núcleo de valores compartidos

configura un modo de pensar que influye en las actitudes y conductas de miembros y de grupos.

Los autores delimitaron dos tipos de cultura organizacional: a) *Cultura transaccional*. Las relaciones que predominan en estas organizaciones son generalmente contractuales. Son estructuras más burocráticas y estructuradas, con sistemas de comunicación más predecibles en donde importan más los intereses de la organización que los de los empleados. El compromiso generalmente es a corto plazo, la motivación laboral está guiada por intereses personales, la cooperación depende de la negociación y los empleados trabajan de forma independiente cumpliendo los reglamentos y reglas. b) *Cultura transformacional*. Estas organizaciones son generalmente más flexibles, informales y dinámicas, alentándose el trabajo en equipo y el crecimiento personal y favoreciéndose las metas a largo plazo y el compromiso de los miembros. Los líderes y los seguidores generalmente comparten intereses mutuos y la visión de la organización.

La prueba ODQ permite caracterizar a los entornos organizacionales como predominantemente *transformacionales* o *transaccionales*. Raramente existen culturas organizacionales puras. Los autores afirman que una organización puede tener características transaccionales o transformacionales, por lo tanto estos estilos organizacionales deben entenderse en un continuo entre entornos altamente transformacionales a altamente transaccionales. La prueba permite obtener una puntuación de cultura transformacional y otra independiente de cultura transaccional. Según los autores la combinación de las puntuaciones caracteriza a las organizaciones en nueve tipos diferentes. Para los propósitos de este estudio se agruparon los tipos de cultura en dos estilos: 1) Cultura transformacional y 2) Cultura transaccional.

## ***Procedimiento***

El instrumento formaba parte de una batería de pruebas que se administró con el propósito de obtener información acerca de los estilos de liderazgo, los valores y la cultura organizacional. La tarea de recolección de los datos de los participantes de la muestra 1 estuvo a cargo de un becario. La muestra 2 fue coordinada por un oficial militar. De la implementación de este procedimiento resultaron los protocolos considerados en este estudio. Los datos fueron cargados en planillas Excel. Estas tareas estuvieron a cargo de personal administrativo. El análisis de los datos se efectuó con el procesador SPSS versión 13.0.

## **Resultados**

### ***Características psicométricas del ODQ***

#### ***Fiabilidad***

Se calculó la fiabilidad del instrumento por escala y a nivel general para ambas poblaciones. Para ello, se utilizó el índice de consistencia interna de Cronbach (alpha) el cual arroja datos sobre la estabilidad de las escalas y del instrumento en general. Los resultados muestran que para las dos poblaciones los niveles de fiabilidad son adecuados aunque los niveles para la escala cultura transaccional son más bajos para las dos poblaciones (ver Cuadro 1).

#### **Cuadro 1**

##### ***Fiabilidad por escalas para población civil y militar***

	<i>Población civil</i> <i>n = 1003</i>	<i>Población militar</i> <i>n = 488</i>
Cultura transaccional	0.50	0.51
Cultura transformacional	0.80	0.74
Fiabilidad general	0.60	0.65

*Validez factorial*

Teniendo como objetivo obtener evidencias acerca de la validez de la prueba, se efectuaron análisis factoriales exploratorios de primer grado utilizando el método de análisis de componentes principales con rotación tipo Varimax, para las dos poblaciones en conjunto.

En primer lugar, se verificó que la matriz de datos no fuera una matriz de identidad (Test de Esfericidad de Bartlett = 5439.86;  $p < 0,0001$ ) y que pudiese resistir este tipo de análisis (Índice Káiser Meyer Olkin = 0,86). Se obtuvo una solución factorial compuesta por dos factores, los cuales explicaban el 24% de la varianza. El primer factor (16%) estaba compuesto por todos los ítems que componen la dimensión cultura organizacional transformacional. El segundo factor estaba compuesto por los ítems que conforman la dimensión cultura organizacional transaccional (ver Cuadro 2). Las dos dimensiones obtenidas responden a la propuesta teórica de Bass y Avolio (1992) excepto para el ítem 19, el cual corresponde a la dimensión de cultura transaccional y presenta una alta saturación en el factor compuesto por todos los ítems de la dimensión transformacional. Además, se eliminaron dos ítems porque saturaban para ambos factores con cargas similares.

**Cuadro 2***Estructura factorial del ODQ para población civil y militar*

	<i>Factor 1</i>	<i>Factor 2</i>
Compartimos la meta común de trabajar a favor del grupo, departamento u organización	0,60	
Nos esforzamos por ser los mejores en todo	0,57	
Continuamente se buscan nuevas alternativas para mejorar las tareas	0,54	
Se nos alienta a prever las posibilidades futuras	0,53	
Alentamos un fuerte sentimiento de pertenencia	0,52	
Se especifican los acuerdos y éstos se cumplen	0,51	
La regla implícita es admitir los errores, aprender de ellos y seguir adelante	0,49	

Se comparten historias sobre los desafíos que fueron superados	0,47
Los errores son vistos como oportunidades para aprender	0,46
Cuando se está inseguro sobre lo que hay que hacer, se puede obtener mucha ayuda de los demás miembros de la organización	0,43
Se tiene confianza en que los demás harán lo que es correcto	0,43
Tu avance y logros dependen de tu iniciativa y de tu inteligencia	0,43
Las nuevas ideas son recibidas con entusiasmo	0,39
Se alienta la iniciativa individual	0,39
Las decisiones se basan frecuentemente en experiencias previas	0,36
Las personas trabajan en exceso por el bien del equipo, departamento u organización	0,35
El desviarse de las reglas y procedimientos establecidos te puede ocasionar problemas	0,55
Uno o dos errores cometidos pueden dañar tu carrera	0,55
Se requieren varios niveles de autorización para tomar decisiones	0,55
Existe una gran resistencia a cambiar los métodos antiguos de hacer las cosas	0,48
La gente duda a la hora de decir lo que realmente piensa	0,45
Las reglas y los procedimientos limitan que se haga lo que se quiera	0,42
Saltar o “puentear” la jerarquía no está permitido	0,41
A menudo, las personas intentan evitar la responsabilidad por sus acciones	0,36
Es difícil encontrar gente clave cuando más se los necesita	0,33
Debemos competir con los demás para obtener recursos	0,27

---

## **Diferencias en la percepción de la cultura según contexto y según tipo de puesto**

Como siguiente paso, se quiso determinar si existían diferencias en la percepción de la cultura entre líderes y no líderes de dos contextos diferenciados (civil y militar). En estudios previamente citados (Castro Solano, 2005a; Castro Solano, 2005b) se determinó que la cultura organizacional influye de manera decisiva tanto a seguidores como a líderes en la formación de las concepciones implícitas del liderazgo. Por ende, dado que tanto seguidores y líderes tienen diferentes ideas sobre el liderazgo, se formuló una hipótesis acerca de que existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los líderes y los seguidores en ambas poblaciones.

En primer lugar, se quiso verificar si existía una asociación entre las variables a contrastar. Para ello se construyeron dos tablas de contingencia, una por cada población, en las que se ingresaron como variables, previamente discretizadas, el tipo de puesto (con o sin personal a cargo) y el tipo de cultura organizacional percibida (transformacional y transaccional). Los resultados muestran que existe asociación entre ambas variables tanto para población civil ( $X^2 = 13.90$ ,  $p < 0.001$ ) como para población militar ( $X^2 = 13.94$ ,  $p < 0.001$ ). Asimismo, se calculó el coeficiente de contingencia para determinar el grado de asociación entre ambas variables para las dos poblaciones por separado. En el caso de la población civil, se verificó una relación entre ambas variables aunque es débil ( $0.16$ ;  $p < 0,0001$ ). En el caso de la población militar, también se verificó que existe relación entre ambas variables, aunque en este caso los resultados muestran que el grado de asociación, si bien es débil, resulta algo más elevado que para población civil ( $0,30$ ;  $p < 0,0001$ ) (ver Cuadros 3 y 4).



**Cuadro 3**

*Relaciones entre tipo de puesto y cultura organizacional percibida para población civil*

<i>Tipo de puesto</i>	<i>Cultura organizacional</i>		<i>n</i>
	<i>Transformacional</i>	<i>Transaccional</i>	
Con personal	119	39	158
Sin personal	184	134	318
Total	303	173	476

$$\chi^2(1, N = 476) = 13.90, p < 0.001$$

**Cuadro 4**

*Relaciones entre tipo de puesto y cultura organizacional percibida para población militar*

<i>Tipo de puesto</i>	<i>Cultura organizacional</i>		<i>n</i>
	<i>Transformacional</i>	<i>Transaccional</i>	
Con personal	33	18	51
Sin personal	83	9	92
Total	116	27	143

$$\chi^2(1, N = 143) = 13.94, p < 0.001$$

Como segundo paso, se analizaron las diferencias en la percepción de la cultura organizacional según contexto entre líderes y no líderes. Para ello, se llevaron a cabo varias pruebas t para muestras independientes. Los resultados muestran que, para la población civil, existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre líderes y no líderes. En general, los líderes civiles perciben a la cultura de la organización en la que se encuentran con características más transformacionales que sus seguidores. Para la población militar, los resultados muestran que existen diferencias entre líderes y no líderes en la percepción de ambos tipos de cultura organizacional. En el caso de la cultura transformacional, los seguidores perciben al entorno organizacional con características más transformacionales. En cambio, los líderes militares perciben al contexto con características más transaccionales respecto de sus subordinados (ver Cuadros 5 y 6).

**Cuadro 5***Diferencias en la percepción de la cultura organizacional. Población civil*

<i>Tipo de cultura</i>	<i>Tipo de puesto</i>				<i>t</i>
	<i>Con personal a cargo</i>		<i>Sin personal a cargo</i>		
	<i>Media</i>	<i>DE</i>	<i>Media</i>	<i>DE</i>	
Transformacional	8,88	3,64	7,69	3,60	4,86 **
Transaccional	8,31	2,52	8,27	2,41	0,20 ns

\*\*  $p < 0.001$ **Cuadro 6***Diferencias en la percepción de la cultura organizacional. Población militar*

<i>Tipo de cultura</i>	<i>Tipo de puesto</i>				<i>t</i>
	<i>Con personal a cargo</i>		<i>Sin personal a cargo</i>		
	<i>Media</i>	<i>DE</i>	<i>Media</i>	<i>DE</i>	
Transformacional	8,58	3,01	9,88	2,98	4,76 **
Transaccional	9,68	2,17	9,13	2,39	2,67 **

\*\*  $p < 0.001$ **Discusión**

El objetivo central de este estudio era contar con una prueba que tuviese propiedades psicométricas adecuadas (confiabilidad y validez). Con respecto al primer punto, se encontró que para ambas poblaciones los niveles obtenidos resultan aceptables aunque algo bajos para la dimensión transaccional. Con respecto a la validez, el análisis factorial mostró que los ítems se agrupaban según el modelo teórico propuesto por Bass (1998), el cual concibe dos dimensiones o tipos de cultura organizacional bien diferenciados: la cultura transformacional y la cultura transaccional.

En relación con los dos objetivos restantes, se pudo observar, en primer término, que existe asociación entre ser líder o seguidor y la

percepción de la cultura organizacional. Además, se obtuvieron diferencias, tal como se planteó la hipótesis, entre la percepción que tienen líderes y seguidores de la cultura organizacional predominante en sus organizaciones para los dos contextos estudiados (civil y militar). En el caso de la población civil, los líderes perciben al entorno con características más transformacionales que los seguidores. Para la población militar, en cambio, tanto líderes como seguidores difieren en las percepciones que poseen de la cultura organizacional. Los líderes refieren percibir entornos predominantemente transaccionales mientras que los seguidores refieren un contexto con características predominantemente transformacionales. Estos resultados confirman los hallazgos de Castro Solano (2005a, 2005b) quien afirma que la cultura juega un papel fundamental en la formación de las teorías implícitas del liderazgo tanto en líderes como en seguidores.

El presente trabajo subraya la importancia de la consideración de las variables contextuales para el estudio de los aspectos de una organización tales como el liderazgo. Clásicamente el liderazgo era considerado como un atributo con el que nacían las personas independientemente del contexto donde tenían que desenvolverse. Luego, si bien se consideró que el liderazgo era un proceso de intercambio entre líderes y seguidores, se creyó que este podría aplicarse a cualquier situación. Sin embargo, en la actualidad existe cierto consenso en considerar que en muchos casos las habilidades aprendidas durante la formación en entornos particulares (e.g. militar) no se pueden transferir a contextos culturales diferentes (Berry, 2004). Por ende, los estudios más modernos señalan que un líder es efectivo si es reconocido como tal (Brown, Scott & Lewis, 2004) y que, además, la efectividad del líder está muy ligada al ámbito de desempeño y, por lo tanto, se encuentran múltiples diferencias individuales en contextos diferentes. Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam (2003) plantean al respecto que el contexto resulta tan determinante que si se evalúan líderes de características similares con un mismo instrumento en dos organizaciones diferentes los resultados van a diferir casi con seguridad. En la misma línea, House, Hanges,

Ruiz Quintanilla y Dorfman (1999) plantean que, dentro de las variables moderadoras estudiadas en el liderazgo, el contexto es quizás una de las más importantes pero a la vez es una de las menos abordadas.

Futuras investigaciones deberán abordar la temática contextual, ya no como una simple variable moderadora, sino como determinante de la manera de pensar, de sentir e inclusive de la efectividad que tendrá, por ejemplo, un líder en el logro de los objetivos organizacionales.

## Referencias

- Adler, N. J., Doktor, R. & Redding, S. G. (1986). From the Atlantic to the Pacific Century: Cross cultural management reviewed. *Yearly Review of Management of the Journal of Management*, 12(2), 295-318.
- Antonakis, J., Avolio, B. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. & Sternberg, R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. Nueva Jersey: Erlbaum.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1992). *Organizational Description Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Berry, J. (2004). Fundamental psychological processes in intercultural relations. En D. Landis, J. Bennett & M. Bennett (Eds.), *Handbook of intercultural training* (pp.166-184). Londres: Sage.
- Brown, D. J., Scott, K. A. & Lewis, H. (2004). Information processing and leadership. En J. Antonakis, A. T. Cianciolo & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership*. Londres: Sage.

- Camacho Rosales, J. (2003). *Estadística con SPSS para Windows versión 11*. México: Alfaomega.
- Castro Solano, A. (2005a). *Técnicas de evaluación psicológica en ámbitos militares*. Buenos Aires: Paidós.
- Castro Solano, A. (2005b). *Teorías implícitas del liderazgo y cultura organizacional percibida*. Manuscrito presentado para su publicación.
- Castro Solano, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de Psicología*, 22(1), 89-97.
- Castro Solano, A. & Casullo, M. M. (2003). Concepciones implícitas del liderazgo en población civil y militar. *Boletín de Psicología*, 78, 63-80.
- Castro Solano, A. & Lupano Perugini, M. L. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, 85, 89-109.
- Castro Solano, A. & Nader, M. (2004). Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional. Un estudio comparativo en población civil y militar. *Boletín de Psicología*, 82, 45-65.
- Child, J. D. & Tayeb, M. (1983). Theoretical perspectives in cross-national research. *International Studies of Management and Organization*, 23(4), 32-70.
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654.
- Eden, D. & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, 736-741.

- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Graen, G. & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143-165). Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G., Novak, M. A. & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and job satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. En R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, B. B. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 312-328.
- House, R. & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- House, R., Hanges, P., Ruiz Quintanilla, A. & Dorfman, P. (1999). Emics and etics of culturally endorsed implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.

- House, R. J., Javidan, M. & Dorfman, P. W. (2001). Project GLOBE: An introduction. *Applied Psychology: An Introduction*, 50(4), 489-505.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974). Path goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-59.
- Larson, L. L., Hunt, I. G. & Osborn, R. N. (1976). The great hi-hi leader behavior myth: A lesson from Occam's razor. *Academy of Management Journal*, 19, 628-641.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 83(3), 92-102.
- Lord, R. & Maher, K. (1991). *Leadership and information processing*. Londres: Routledge.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O. & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11, 11-20.
- Nystrom, P. C. (1978). Managers and the hi-hi leader myth. *Academy of Management Journal*, 21, 325-330.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartz, S. (2001). ¿Existen aspectos universales en la estructura y contenido de los valores humanos? En M. Ros & V. Gouveia (Eds.), *Psicología social de los valores humanos* (pp. 53-76). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Siehl, C. & Martin, J. (1990). Organizational culture: A key to financial performance? En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 241-281). San Francisco: Jossey-Bass.
- Smith, P. B. (2004). Nations, cultures and individuals. New perspectives and old dilemmas. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 35(1), 6-12.

- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire Form XII*. Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Wofford, J. C. & Goodwin, V. L. (1994). A cognitive interpretation of transactional and transformational leadership theories. *Leadership Quarterly*, 5, 161-186.
- Wofford, J., Goodwin, V. & Wittington, J. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *Leadership Quarterly*, 9(1), 55-84.
- Yavas, B. F. (1995). Quality management practices worldwide: Convergence or divergence? *Quality Progress*, 28(10), 57-61.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.